



Universitat
Autònoma
de Barcelona

INFORME EXECUTIU

D'AVALUACIÓ DEL PROGRAMA D'INSERCIÓ SOCIOLABORAL *APRENDRE A APRENDRE*

Xavier Úcar (Dir.)

Mercè Jariot

Montserrat Rodríguez

Albert Paredes

Pilar Pineda

Grup d'Anàlisi de Polítiques Educatives i de Formació (GAPEF)

Grup Interuniversitari de Polítiques Educatives (GIPE)



DEPARTAMENT DE
Pedagogia **Sistemàtica i Social**

I N D E X

1. Introducció.....	P. 3
2. Plantejament general de l'avaluació i objectius del projecte.....	P. 4
3. Perspectiva metodològica seguida en l'avaluació del programa " <i>Aprendre a Aprendre</i> "	P. 5
4. Pla general d'avaluació del programa " <i>Aprendre a Aprendre</i> "	P. 8
5. Procés metodològic de l'avaluació.....	P.11
6. Conclusions	P.15
A. Sobre l'evolució del programa des de la seva creació.....	P.16
B. Sobre el programa en l'actualitat.....	P.18
C. Sobre les línies d'actuació dins el programa.....	P.25
D. Sobre les relacions del programa amb altres programes i equipaments.....	P.30
7. Recomanacions i propostes.....	P. 33

1. INTRODUCCIÓ

Aquest informe executiu és una síntesi de l'Informe general d'avaluació del programa d' inserció sociolaboral "*Aprendre a aprendre*" elaborat pel Departament de Governació i Administracions Públiques de la Generalitat de Catalunya pel Grup d'Anàlisi de Polítiques Educatives i de Formació (GAPEF) de la Universitat Autònoma de Barcelona.

El projecte d'avaluació que es presenta a continuació pretén analitzar l'evolució del programa "*Aprendre a aprendre*" al llarg dels últims anys; valorar els resultats que s'han derivat de la seva aplicació i l'impacte que ha produït en els 11 barris on s'està desenvolupant. El que es vol saber és si aquest programa dona respostes a necessitats reals; si ho fa d'una manera apropiada; si aquesta és la millor manera de respondre les necessitats d'inserció sociolaboral dels barris I, per últim, es vol saber també què pensen d'aquest programa i com el valoren els diferents tècnics implicats, les persones que hi participen i les institucions i entitats dels barris en els que s'està desenvolupant. Del que es tracta, en definitiva, és de conèixer tota aquella informació rellevant sobre el desenvolupament i els resultats d'aquest programa per a facilitar la presa de decisions. Hom entén que només, a partir de l'avaluació rigorosa d'un programa, és possible establir línies d'acció orientades vers la seva millora.

Aquest informe executiu presenta totes les informacions necessàries per a conèixer la forma en que s'ha desenvolupat el procés d'avaluació, és a dir, el plantejament general teòric i metodològic seguit per a la recol·lecció i tractament de la informació. A continuació es plantegen les conclusions elaborades i les recomanacions i proposta fetes per a poder prendre decisions en relació al programa.

2. PLANTEJAMENT GENERAL DE L'AVALUACIÓ I OBJECTIUS DEL PROJECTE

La perspectiva teòrica plantejada com a fonament per l'avaluació considera que, en qualsevol procés d'avaluació sobre un programa, s'ha d'obtenir i contrastar la informació que, respecte aquell programa, en tenen totes les persones, grups, institucions i entitats que, d'una manera directa o indirecta, participen o es veuen afectades pel desenvolupament o pels resultats d'aquell programa.

La perspectiva seguida pel desenvolupament del procés d'avaluació ha estat la d'una avaluació a càrrec d'experts externs amb un plantejament multiinstrumental. Han estat consultades totes les persones que en l'actualitat i en els darrers anys han participat d'una manera directa en el programa; sigui assumint responsabilitats institucionals; desenvolupant càrrecs de gestió; o realitzant tasques tècniques amb els usuaris. També s'ha consultat a una mostra d'usuaris del programa i a fi i efecte de disposar de l'opinió de totes les veus que han tingut a veure amb el programa.

L'objectiu general del projecte respon a l'encàrrec fet pel Departament:

- **Avaluar el programa d'inserció sociolaboral “*Aprendre a aprendre*”**

D'aquest objectiu se'n deriven quatre de més específics:

- **Analitzar l'evolució del desenvolupament del programa i dels resultats que ha produït al llarg dels darrers anys.**
- **Conèixer les percepcions i valoracions del personal tècnic implicat directa o indirectament en la gestió i el desenvolupament del programa.**
- **Conèixer les percepcions i valoracions dels participants en el programa.**
- **Analitzar l'impacte que ha generat en els 11 barris en els que s'està desenvolupant**

3. PERSPECTIVA METODOLÒGICA SEGUIDA EN L'AVALUACIÓ DEL PROGRAMA “APRENDRE A APRENDRE”

Per aconseguir aquests objectius i obtenir una informació acurada i precisa, s'ha adoptat una perspectiva metodològica fonamentada en quatre perspectives diferenciades. Aquestes perspectives, que han marcat les línies mestres de l'avaluació, han estat:

A) Perspectiva sobre la realitat objecte de l'avaluació

Es vol recollir informació sobre dos tipus de realitats diferenciades que denominem, respectivament, *realitat objectivable* i *realitat subjectiva*. Ambdues proporcionen informació rellevant i necessària per a l'avaluació.

- La realitat objectivable està configurada per les dades disponibles respecte el desenvolupament del programa i, també, pels resultats obtinguts a través de la seva aplicació en els diferents barris.
- La realitat subjectiva fa referència a les valoracions de les persones, els tècnics i les institucions que, directament o indirecta, han participat o han estat afectades pel desenvolupament del programa. La realitat subjectiva es nodreix de les opinions i valoracions que tenen les persones sobre les realitats objectivables.

B) Perspectiva temporal

Aquest és un programa que ja fa anys que s'està desenvolupant. Hom planteja dues perspectives en l'avaluació respecte la recollida i l'anàlisi de la informació existent sobre el programa: la sincrònica i la diacrònica.

- La perspectiva sincrònica pretén obtenir dades sobre el desenvolupament i l'impacte del programa en l'actualitat.
- La perspectiva diacrònica pretén obtenir dades sobre l'evolució del desenvolupament del programa al llarg dels darrers anys i, també, sobre l'impacte que ha produït en els barris en els que ha estat aplicat.

C) Perspectiva sobre el nivell d'implicació o responsabilitat en el programa

Aquest programa té una direcció central compartida –amb diferents nivells de responsabilitat respecte la seva gestió i desenvolupament- entre el Dpt. de Governació i Administracions

Públiques de la Generalitat de Catalunya i la Fundació FIAS. D'altra banda, aquest programa s'està desenvolupant en 11 barris diferents i això suposa que, dins cada barri, hi ha persones, entitats i institucions que poden participar de manera directa en el programa o, simplement, veure's afectades pels seus resultats

Aquests dos fets proporcionen dos nivells més d'anàlisi que cal diferenciar en el procés d'avaluació: les visions sobre el conjunt del programa "*Aprendre a Aprendre*" i les visions referides al seu desenvolupament en cadascun dels barris.

- Les visions sobre el conjunt del programa "*Aprendre a Aprendre*" són les que ofereixen aquelles persones que tenen la responsabilitat del disseny, la gestió, desenvolupament i el control de resultats de la totalitat del programa.
- Les visions referides al seu desenvolupament dins cada barri. En el procés d'avaluació es considerarà cada barri com una unitat específica d'avaluació on caldrà comptar amb les perspectives específiques -com a fonts d'informació- de tots els tècnics implicats; de les persones, institucions i entitats participants; i, per últim, de les persones, institucions i entitats afectades pels resultats del programa.

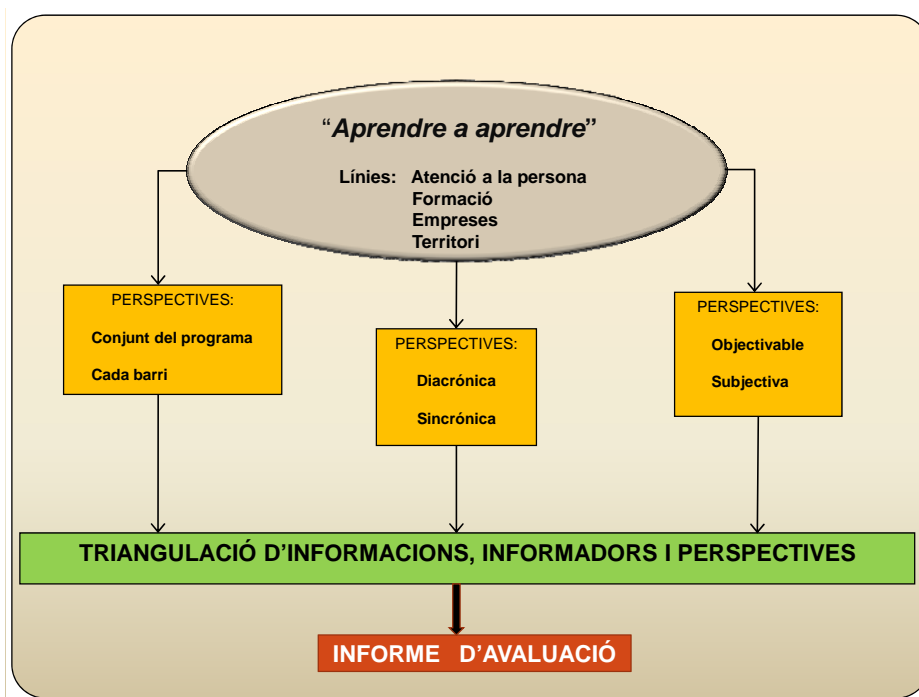
D) Perspectiva sobre l'estructura del programa

El programa "*Aprendre a aprendre*" està estructurat en quatre línies que cal considerar de forma diferenciada en el procés d'avaluació.

- La línia d'atenció a la persona. Aquesta es concreta en dos tipus d'accions: l'atenció individual i l'atenció grupal.
- La línia de formació que es concreta en formació que oferta als usuaris i als centres de formació.
- La línia d'empreses que es concreta en els contactes amb empreses i en ofertes de contractació fetes a empreses
- La línia de territori que es concreta En contactes diversificats amb els punts Òmnia; la clàusula social; els Plans de Desenvolupament comunitari; i, per últim, el treball en xarxa.

La metodologia general a utilitzar en el desenvolupament de l'avaluació es la triangulació d'informacions, informadors i perspectives respecte l'evolució, el desenvolupament, el resultats i l'impacte en els barris del programa “Aprendre a aprendre”.

Aquestes quatre perspectives sobre la recollida de la informació necessària per a desenvolupar el procés d'avaluació es poden observar d'una manera gràfica en el quadre N° 1.



Quadre N° 1: Perspectives de l'avaluació

Aquestes 4 perspectives són el fonament per a la selecció de variables, indicadors i identificadors que possibiliten el disseny del Pla general d'Avaluació.

4. PLA GENERAL D'AVALUACIÓ DEL PROGRAMA “APRENDRE A APRENDRE”

El pla d'avaluació¹ és el document marc de l'estudi. En ell es concreten, defineixen, caracteritzen, ordenen i relacionen tots els elements que formen part de l'avaluació que s'ha desenvolupat. El Pla d'avaluació es la concreció tècnica de les demandes i expectatives que el Departament de Governació i Administracions Públiques de la Generalitat de Catalunya ha consensuat amb l'equip de recerca en relació a l'avaluació del programa d'inserció sociolaboral *Aprendre a Aprendre*.

El Pla d'avaluació pretén donar resposta al plantejament general de l'estudi i recull els següents elements:

- Els objectes d'avaluació: Les *variables*, els *indicadors* i els *identificadors*. Fan referència al **què** de l'avaluació: allò que es vol avaluar. Tots tres elements són unitats d'anàlisi que operativitzen la informació que es vol recollir sobre el programa *Aprendre a Aprendre*. Els tres representen nivells diferenciats de concreció dels objectes que es volen avaluar. Cada variable es concreta en una sèrie d'indicadors; bona part dels quals s'especifiquen, encara més, en diferents identificadors.
- Les tècniques i instruments d'avaluació elaborats i utilitzats en l'avaluació van ser:
 - *Fonts documentals*.
 - *Entrevistes als administradors*.
 - *Entrevistes als coordinadors*.
 - *Entrevistes als tècnics d'inserció*.
 - *Entrevistes telefòniques als usuaris*.
 - *Fòrums d'usuaris*.
 - *Entrevistes grupals a persones del barri, empreses i entitats del territori*.

El pla presenta també els *criteris* que proporcionen el marc de referència i interpretació pels resultats obtinguts de l'avaluació per a cada indicador concret i possibiliten l'especificació del nivell d'èxit o fracàs assolit. En concret s'han definit els següents criteris d'avaluació: *eficàcia*, *eficiència*, *pertinència*, *suficiència*, i *satisfacció*. Per a aquest estudi els hem caracteritzat de la següent manera:

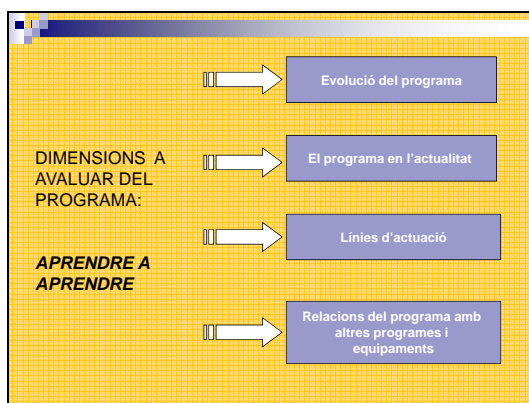
¹ El Pla d'avaluació complet pot ser consultat en Informe d'avaluació del programa *Aprendre a aprendre*

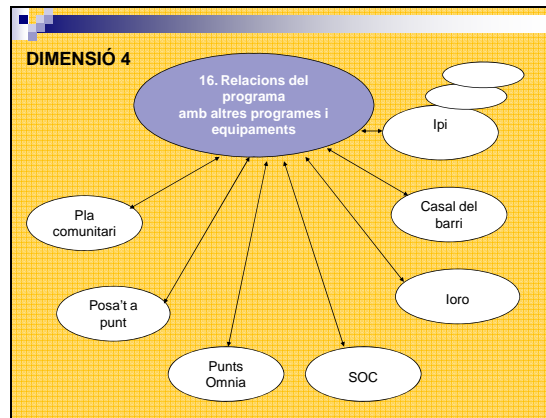
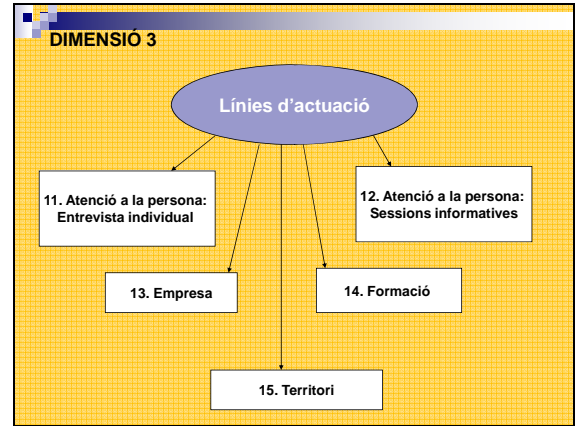
- *Eficàcia*. Grau d'adequació entre els objectius plantejats respecte a un indicador (unitat d'anàlisi) i els resultats aconseguits en un context, sigui situacional o formal, en un moment determinat.
- *Eficiència*. Grau d'adequació entre els resultats (objectius) obtinguts en un indicador i els recursos i mitjans invertits per aconseguir-los en un moment determinat.
- *Pertinència*: Grau en que un indicador resulta coherent amb unes necessitats o un context, sigui situacional o formal, en un moment determinat.
- *Suficiència*: Grau que un indicador respon a unes necessitats o a un context situacional o formal en un moment determinat.
- *Satisfacció*: Grau en el qual indicador es valorat de forma positiva pels participants.

El procés seguit en el disseny i elaboració del Pla d'Avaluació del programa *Aprendre a aprendre* va constar de les següents passes:

- a) Anàlisi de tota la documentació disponible relativa al programa per part del grup de recerca
- b) Elaboració d'una primera bateria de variables, indicadors i identificadors.
- c) Priorització dels indicadors – màxima, mitjana i poca importància- per part de la oficina tècnica del Departament de Governació i Administracions Públiques
- d) Reelaboració del Pla d'avaluació a partir de la priorització del Dpt.

En el següents quadres es presenta d'una manera gràfica les variables i indicadors contemplats en el Pla d'avaluació:





5. PROCÉS METODOLOGIC DE L'AVALUACIÓ

S'ha utilitzat una perspectiva multiinstrumental en el desenvolupament del procés d'avaluació amb la idea de poder triangular les informacions estretes de les fonts documentals o proporcionades pels diferents participants en el programa. El disseny dels instruments s'ha fet a partir del Pla general d'avaluació elaborat, prenent els indicadors corresponents i donant-los-hi forma de ítem adequat a cadascun dels instruments. Es presenta, a continuació una petita descripció de cada instrument o tècnica utilitzada per a la recollida d'informació:

- A. *Fonts documentals.* Es refereix a tots aquells documents en els quals es pot aconseguir algun tipus d'informació sobre el programa *Aprendre a aprendre* o sobre els seu desenvolupament i aplicació. En general els documents utilitzats han estat els relatius al disseny, a les memòries anuals o als presentats a les convocatòries per a desenvolupar el programa.
- B. *Entrevistes en profunditat als administradors.* Instrument elaborat per a la recollir tota la informació –en forma de dades i opinions- que les persones directives posseeixen del programa. Es van dissenyar dues modalitats d'entrevista:
 - a) Les adreçades a les persones directives del programa del Dpt. de Governació i Administracions Públiques i de la Fundació FIAS. Es va dissenyar amb 12 preguntes obertes que donessin llibertat a les persones entrevistades per a dir tot allò que consideressin convenient en relació a cadascun dels ítems.
 - b) Les adreçades a les persones coordinadores tècniques del programa “*Aprendre a Aprendre*” en els diferents territoris. Es va dissenyar amb 28 preguntes obertes que donessin llibertat a les persones entrevistades per a dir tot allò que consideressin convenient en relació a cadascun dels ítems.
- C. *Entrevistes semi-estructurades individuals i grupals.* Instrument elaborat per a recollir tota la informació –en forma de dades i opinions- que els i les tècniques d'inserció sociolaboral posseeixen del programa. Es van dissenyar amb 28 preguntes dins cadascuna de les quals hi

havia plantejades tota una sèrie de temàtiques que servien a l'entrevistador per a orientar l'entrevista cap a indicadors específics.

- D. *Entrevistes telefòniques als usuaris*. Instrument elaborat per a recollir tota la informació que tenen usuaris i usuàries actuals sobre el programa “*Aprendre a Aprendre*”.
- E. *Fòrums d'usuaris*. Instrument elaborat per a recollir tota la informació que tenen els usuaris i usuàries actuals sobre el programa “*Aprendre a Aprendre*”.

Cadascuna de les entrevistes i els Fòrums van ser desenvolupades per dos membres del grup de recerca i, excepció feta de les entrevistes telefòniques, la resta varen ser registrades en suport àudio. Un dels membres conduïa l'entrevista mentre l'altre anava prenent notes de les observacions o temàtiques interessants que anaven apareixent durant el desenvolupament de l'entrevista.

El nombre d'instruments aplicats i les característiques d'aquelles aplicacions van ser:

- **6 entrevistes en profunditat**; 3 de les quals van ser realitzades als Administradors del programa de la Fundació FIAS i als del Departament de Governació i Administracions Públiques. Les 3 restants van ser realitzades a cadascun dels coordinadors dels territoris on es desenvolupa el programa *Aprendre a Aprendre*.
- **5 entrevistes semi-estructurades individuals**, a tècnics d'inserció sociolaboral que treballen a diferents barris a on es desenvolupa el programa.
- **13 entrevistes semi-estructurades grupals**.
 - 2 entrevistes han estat realitzades a tècnics d'inserció sociolaboral del programa. En els territoris en els que hi havia 2 tècnics d'inserció sociolaboral es va considerar que l'entrevista podia fer-se de manera grupal.
 - 11 entrevistes a persones i tècnics que representen institucions i entitats de cadascun dels 11 barris a on es desenvolupa el programa *Aprendre a Aprendre*.
- **52 entrevistes telefòniques** a usuaris del programa, sobre una mostra d'usuaris en funció de la població que ha atès aquest programa. La demanda feta a la Fundació FIAS va ser la dels noms i telèfons de:

- 15 persones amb un itinerari d'inserció estable (contracte ≥ 3 mesos)
 - 15 persones amb un itinerari d'inserció inestable (contracte < 3 mesos)
 - 15 persones d'inserció a través d'ofertes d'economia informal
 - 15 persones que han abandonat el programa
 - 60 persones participants en el programa anterior a l'any 2006
- **11 Fòrums de discussió**, un a cadascun dels barris on es desenvolupa el programa, amb usuaris que estan participant en l'actualitat en el programa. Han participat una mitja de 10 usuaris per cada Fòrum de discussió.

Per a la selecció de les persones que havien de participar en els diferents Fòrums es varem seguir el següents criteris. Els usuaris dels Fòrums han d'estar actualment participant en el programa. La proposta inicial pel desenvolupament del cinc Fòrums va ser la següent:

- 12 usuaris del Casal Gornal
- 12 usuaris del Casal Sant Josep Obrer
- 12 usuaris del Casal de Montserrat
- 12 usuaris del Casal de Sant Roc
- 12 usuaris de l'Associació de Veïns Trinitat Nova

Fruït de les converses mantingudes amb la Fundació FIAS es va acordar que la distribució d'usuaris dins els Fòrums hauria de ser la següent a partir dels criteris de la pròpia Fundació:

- 6 usuaris que els tècnics de la Fundació consideren que podran assolir un nivell òptim d'autonomia.
- 6 usuaris que els tècnics de la Fundació consideren que no podran assolir un nivell òptim d'autonomia.
- Entre aquests 12 usuaris, haurien de participar nouvinguts, gitanos, i altres perfils poblacionals que caracteritzen el barri.

En el quadre N° 3 es presenta la relació de les fonts i instruments aplicades durant el procés d'avaluació.

P A R T I C I P A N T S	I N S T R U M E N T S					
	Entrevistes profunditat	Entrevistes Semi-estruct. individuals	Entrevistes Semi-estruct. grupals	Enquestes telefòniques	Fòrums discussió	Total participants
<ul style="list-style-type: none"> Fundació FIAS Departament de Governació 	6					6
<ul style="list-style-type: none"> Tècnics d'inserció sociolaboral 		5	2			9
<ul style="list-style-type: none"> Usuaris del programa 				52	5	104
<ul style="list-style-type: none"> Institucions i entitats dels barris 			11			34
Total	6	5	13	52	5	153

Quadre N° 3: Relació d'instruments elaborats i de persones consultades

Cal apuntar finalment que, per l'anàlisi i tractament de la informació obtinguda, s'utilitza el paquet estadístic Spss-windows per la informació quantitativa i el programa ATLAS.ti per la qualitativa.

6. CONCLUSIONS

A. Conclusions sobre l'evolució del programa des de la seva creació

El programa *Aprendre a aprendre* va néixer amb la idea de donar resposta a una demanda específica relacionada amb uns col·lectius de persones aturades amb dificultats d'integració sociolaboral. En principi es dirigia només a la població dels barris en els que s'instal·lava. Amb els anys va anar ampliant el seu radi d'acció en alguns barris fins arribar a l'actualitat en que atén a les persones amb problemes d'inserció sociolaboral amb independència de la seva ubicació territorial.

La seva permanència en el temps ha fet que, en els territoris en els que ha tingut més continuïtat, sigui, avui en dia, un programa consolidat que és conegut per la població.

Des del punt de vista metodològic el programa s'orientava inicialment i en exclusiva cap un tipus d'intervenció individual que pretenia donar resposta a un col·lectiu amb necessitats d'inserció sociolaboral d'alt nivell. El temps ha comportat la introducció de metodologies d'intervenció grupal i de noves línies d'intervenció.

Fins l'any 1997 la intervenció se centra sobre una única línia d'acció; la denominada *Atenció individual*. Serà a partir d'aquell moment quan s'iniciï l'estructura que perviu fins l'actualitat. En aquella primera línia se li afegiran les sessions grupals i s'iniciaran tres noves línies d'intervenció: la de formació, la d'empresa i la de territori.

Les sessions grupals també han evolucionat envers una certa formalització, tot i que es continuen organitzen d'una manera flexible en cada barri. Si inicialment sorgien de forma espontània a partir de les necessitats directes dels usuaris, amb el temps s'ha anat fixant uns tallers específics.

També les línies van anar evolucionant amb el pas dels anys. La línia d'empresa estava inicialment gestionada per un únic coordinador que donava servei al programa en el conjunt dels territoris. Amb el temps aquesta línia d'acció va ser assumida pels diferents tècnics amb la intenció de donar una resposta més ajustada als seus usuaris. Els diferents participants en l'avaluació no donen raons que justifiquin aquest canvi. També han evolucionat les formes de fer la prospecció d'empreses. A l'inici el tècnic feia el contacte amb les empreses sense pensar en els perfils professionals que s'adreçaven al programa. Això feia que moltes ofertes no es poguessin cobrir per no disposar dels perfils professionals que les empreses necessitaven. En l'actualitat, en els barris on es desenvolupa aquesta

línia, es realitza la prospecció en funció dels perfils professionals de la població que s'ha adreçat al programa.

La proximitat del programa en els seus inicis a d'altres programes del propi Departament o de la Fundació (*Posat a punt*; Òmnia; Plans Comunitaris; IORO; IPIS; etc.) va possibilitar l'establiment de sinèrgies de diferents tipus. Això va permetre, per exemple, que el propi programa gestionés durant un temps la formació dels seus usuaris. Quan s'inicia el programa la Fundació CIREM era un centre col·laborador del Departament de Treball i, dins aquest marc, es desenvolupaven cursos de formació ocupacional als que tenien accés els usuaris del programa. A partir de l'any 2002 el programa va derivar els usuaris cap a l'oferta proporcionada per altres institucions i entitats. Dins d'aquest marc, la gestió paral·lela per part de la Fundació FIAS de més d'un programa d'inserció (IORO; IPI; etc.) va desdibuixar les característiques de l'Aprenre, forçant una tasca de diferenciació entre programes. Els participants en l'avaluació no han aportat raons justificatives per aquest fet.

El principals programes amb els que *l'Aprenre a aprendre* s'ha relacionat al llarg del temps han estat el programa *Posa't a punt* de la Clàusula social; el programa Òmnia; i els Plans Comunitaris. Respecte el primer l'evolució ha estat de més a menys; cosa que es valorada per alguns participants com una pèrdua, atès que era una via directa, propera i coneguda per a la integració sociolaboral dels usuaris. En el que es refereix al Programa Òmnia, cal dir que des dels seus inicis va donar suport a l'Aprenre a aprendre. Les relacions entre ambdós programes han estat majoritàriament adequades, i el fet que ambdós programes siguin gestionats en alguns barris per la Fundació facilita la seva coordinació. Tant és així que en l'any 2006 la Fundació crea el programa *Espai-Guiatge d'Inserció*, que s'implementa amb els usuaris en els espais Òmnia. Pel que respecta, per últim, als Plans Comunitaris, les relacions han estat desiguals en el temps, en funció de factors com el propi dinamisme del pla o de la implicació i iniciativa dels tècnics del programa.

La gestió del programa ha viscut modificacions en el temps. L'equip tècnic ha incrementat el nombre de recursos humans en paral·lel a l'ampliació territorial i a l'augment del volum d'usuaris i de les demandes. Es va crear la figura del coordinador territorial, fet que ha suposat una estructuració vertical dels recursos humans. Es van introduir també eines informàtiques (programa Lotus Notes) per a una gestió més eficaç de les línies. Des dels inicis del programa, cada tècnic d'inserció va disposar d'un cert marge per autogestionar el programa en el seu barri, la tendència en el temps ha estat vers una gestió més pautada.

Tot i que el programa ha anat incorporant projectes i idees noves la percepció generalitzada és que no s'han viscut grans canvis ni han hagut grans modificacions més enllà de les derivades de l'increment gradual i progressiu en el volum d'usuaris i usuàries i el corresponent creixement de l'equip tècnic. Es des d'aquest punt de vista que es pot parlar d'una certa adaptabilitat del programa als canvis del l'entorn. No hi ha acord, però, entre les diverses entitats dels diferents territoris respecte aquesta capacitat d'adaptació del programa.

Hi ha unanimitat en afirmar que els usuaris han anat evolucionant en el temps vers col·lectius d'immigrants i nouvinguts extracomunitaris quan, com ja s'ha apuntat, en els inicis del programa la intervenció anava destinada exclusivament a persones del propi territori.

També han evolucionat les característiques de la demanda. Tot i que el perfil majoritari segueix sent de baix nivell, han començat a aparèixer usuaris que utilitzen el programa per intentar millorar la seva feina.

B. Conclusions sobre el programa en l'actualitat

El programa es manté sense grans modificacions des dels seus inicis en el que es refereix als objectius, a la seva **estructura**, i a les activitats que desenvolupa. En tot cas, el canvis actuals han vingut derivats, d'una banda, de l'arribada d'un nou perfil d'usuaris que el programa ha d'atendre, immigrants extracomunitaris sense papers, i, d'una altra, de la utilització de les noves tecnologies en la gestió del programa i en el treball amb els usuaris.

La **metodologia** de línies d'actuació sembla estar consolidada, tot i que, els tècnics d'inserció afirmen focalitzar-se, sobretot, en la línia d'atenció individual. Afirmen també que, malgrat haver connexió entre les diferents línies del programa, aquesta no està massa desenvolupada. Coordinadors i tècnics d'inserció destaquen com un dels valors del programa la línia territori (territorialitat), que suposa treballar en el barri i amb altres serveis. No obstant, cal dir que la vinculació al barri -un dels principis del programa en els seus inicis- s'ha anat difuminant en alguns territoris, al llarg dels temps. Es podria dir que el programa ha perdut dependència del barri i ha ampliat els seu espai d'acció.

Hi ha acord, entre tots els participants en l'avaluació –administradors, coordinadors, tècnics, usuaris i entitats dels barris-, que la dimensió social del programa és un dels seus **trets identificadors**. Aquest fet, que resulta força ben valorat, pot fer perdre de vista o portar a replantejar, en algun cas, un dels objectius del programa: la inserció laboral. Cal dir, en aquest sentit, que el usuaris i usaries valoren, en general, de forma molt elevada el programa, però afirmen que no sempre els ajuda a trobar feina.

Sembla no haver acord dins l'equip tècnic del programa respecte a conceptes bàsics d'inserció, com ara l'empleabilitat i la ocupabilitat, ni respecte el **model teòric** que fonamenta el programa. A diferència dels objectius, que estan clarament formulats, el model no està definit en les fonts documentals. L'ambigüitat i insuficiència de la informació proporcionada respecte el model teòric sustenta la idea que no hi ha un model clar i consolidat darrera del programa *Aprendre a aprendre*.

Des del Departament no s'ha realitzat un **seguiment** acurat del programa *Aprendre a Aprendre*. Això fa que, des de la administració del programa, es consideri que, en realitat, hi ha un gran desconeixement, per part del Departament, del que s'està fent dins el programa. Un desconeixement que ha anat augmentant en el temps. Les dades obtingudes apunten cap a una gradual i progressiva desconexió del programa per part del Departament de Governació i Administracions públiques. Tot i ser conscients d'aquest fet, tampoc l'administració del programa no ha realitzat accions adreçades a mostrar al Departament de Governació i Administracions públiques el desenvolupament i els resultats més qualitatius aconseguits pel programa.

Respecte l'**avaluació** dins el programa apuntar que aquesta ha anat variant al llarg dels anys i que, en aquest moment, es fan reunions periòdiques de l'equip tècnic de l'*Aprendre a aprendre* per valorar si s'han aconseguit els objectius plantejats. Pel que fa a la metodologia d'avaluació els tècnics afirmen utilitzar un registre d'inscripcions, control de les insercions i un espai de supervisió de casos per analitzar els més complicats.

Les dades referides a nombre de persones que abandonen el programa i a les raons per les que ho fan no són clares, tot i que, la impressió dels tècnics és que aquell nombre no és massa elevat. No hi ha un criteri clar definit per qualificar el que es considera **abandonament** del programa. Des dels administradors i coordinadors del programa el seguiment dels abandonaments és considerat com un tema no resolt i un dels punts febles de l'*Aprendre a aprendre*.

Respecte els **recursos humans** del programa es poden fer algunes consideracions. L'equip tècnic està format aproximadament per 20 tècnics d'inserció, 3 dels quals realitzen tasques de coordinació. A l'any 2007 la ràtio tècnic/usuari (incloent els tres coordinadors com a tècnics a jornada completa) ha estat de 280 usuaris/tècnic.

Un dels aspectes valorats com a tret diferencial de *l'Aprenere a aprendre* és la no especialització dels tècnics per línies. El tècnic d'inserció és un professional vinculat a un territori, on coneix els recursos i pot gestionar les ofertes de feina i formació per a cadascun dels usuaris als que atén. D'aquest fet es deriven però, a partir de les dades analitzades, les següents problemàtiques:

- a) El tècnic d'inserció esdevé un referent en el barri. Dispensar un tracte molt personalitzat als usuaris i ser canalitzador en el barri, de la formació i les ofertes de feina fa que el tècnic sigui, sovint, la imatge viva de *l'Aprenere a aprendre* en el barri. Aquest fet que, d'entrada és força ben valorat en el conjunt dels territoris, representa un problema quan el tècnic marxa del barri i/o quan arriba un altre de nou. Això suposa, de fet, la pràctica aturada del programa fins que el nou tècnic torna a guanyar-se la confiança del barri.
- b) En tant que referent, el tècnic és el dipositari de tota la informació, els recursos i els contactes del barri. El canvi de tècnic en un barri implica haver de començar tot el procés de nou. No hi ha un protocol que garanteixi que no es perdi tot el conjunt d'informació construïda i les accions desenvolupades pel tècnic anterior.
- c) Pràcticament tots els participants en l'avaluació insisteixen en la manca de tècnics per atendre un volum tan elevat d'usuaris amb una atenció tan personalitzada i per a fer front a les diferents funcions que li exigeixen cadascuna de les línies del programa. En conseqüència, l'equip de tècnics manifesta tenir problemes amb la gestió del seu temps.
- d) En els barris en què només hi ha un tècnic, aquest ha de desenvolupar les 4 línies del programa. Això fa que quan el tècnic ha de desplaçar-se per realitzar accions de les línies de territori i empresa, la línia d'atenció a la persona queda desatesa. També pot succeir que la dedicació demandada per la línia d'atenció a la persona faci que no desenvolupi o dinamitzi la resta de línies.

- e) La diversitat i complexitat de les tasques que el tècnic ha de desenvolupar en les diferents línies pot ser una de les causes que estan generant llistes d'espera d'usuaris en alguns barris.

Pel que fa a la **coordinació entre els tècnics d'inserció i altres professionals** dels barris les dades són força desiguals entre els diferents territoris. Aquesta coordinació acaba depenent de la iniciativa, implicació i dinamisme del tècnic de cada barri.

Des del Departament no es té coneixement dels **recursos materials i tècnics** que el programa està utilitzant; recursos que, d'altra banda, no apareixen en la documentació analitzada. L'administració i l'equip tècnic del programa apunten com a principals dèficits la manca d'espais i la manca d'actualització dels equips informàtics. Cal ressaltar, però, que el programa no té recursos propis, atès que està utilitzant, personal i infraestructures físiques i tecnològiques de les instal·lacions on es troba ubicat – casals i una associació de veïns - i dels programes amb els que comparteix aquells espais.

Per poder valorar la difusió del programa cal analitzar els següents elements:

- a. En el que es refereix als usuaris del programa, *l'Aprenre a aprendre* es difon a través de les relacions personals (boca-orella). S'entén que és una bona via en tant que emfatitza les qualitats del treball desenvolupat pels tècnics.
- b. En relació a la xarxa empresarial, s'evidencia un desconeixement del programa; probablement per les limitacions manifestades pels tècnics en la realització de tasques de prospecció.
- c. Pel que fa a la difusió en els barris, cal apuntar que no existeix un protocol que orienti respecte les maneres de publicitar i connectar *l'Aprenre a aprendre* amb la realitat que es viu en els diferents barris.
- d. El coneixement del programa per part del Departament de Governació i Administracions públiques és un altre dels punts febles del programa, ja que s'evidencia el desconeixement de bona part de les accions que es realitzen dins del programa. El canal a través del qual l'equip directiu del programa comunica les accions i els resultats de *l'Aprenre a aprendre* al Departament de Governació i Administracions públiques és la Memòria Anual, i aquesta no

proporciona evidències clares i documentades del treball que s'està desenvolupant. Tampoc no hi ha constància, d'altra banda, que el Departament les hagi demanades a la Fundació.

Resulta difícil valorar d'una forma homogènia i precisa el nivell actual d'**incidència** del programa *Aprendre a aprendre* en els territoris i en els usuaris, ja que els seus resultats varien en funció dels criteris d'anàlisi que s'utilitzin. El fet, per exemple, que el programa pretengui treballar en els usuaris tant la dimensió social com la laboral, pot fer que la seva incidència sigui valorada de forma diferent i, inclús de vegades, de manera contradictòria. En aquest sentit es poden fer les següents consideracions:

- a) Es dins l'equip tècnic on les problemàtiques derivades d'aquesta doble dimensió del programa es viuen de manera més clara. Conscients que el seu nivell d'èxit es valora en termes quantitatius no tenen massa clar ni hi ha acord entre ells respecte els resultats reals produïts per la seva feina en el que es refereix als objectius perseguits pel programa o respecte el nivell de satisfacció de les necessitats d'inserció sociolaboral del diferents territoris.
- b) El nivell de satisfacció de l'equip tècnic en relació al treball de la dimensió social dels usuaris és alt. Tot i així, no disposem d'evidències que mostrin com desenvolupen aquesta tasca, més enllà de les opinions dels usuaris respecte la qualitat de l'atenció dispensada i la manera com són escoltats i tractats.
- c) Respecte la manera com es treballa dimensió laboral, s'ha d'apuntar que les accions desenvolupades pels tècnics en el treball d'aquesta dimensió sovint s'enfronten a contradiccions. L'objectiu del programa és fomentar l'autonomia dels usuaris, però hi ha molts casos en els que els tècnics –des d'un plantejament clarament paternalista – assumeixen bona part de les tasques específiques de recerca de feina que haurien de desenvolupar els usuaris (fer el currículum; realitzar la recerca d'ofertes de treball; etc.). Aquesta qüestió pot estar relacionada amb el perfil de baix nivell dels usuaris que s'adrecen al programa però, també, amb la particular manera de treballar de cada tècnic d'inserció. Cal apuntar tanmateix que, fins i tot, des de la visió de les entitats participants en l'avaluació, la manera de tractar aquesta dimensió social des de la intervenció varia molt en funció de cada barri.
- d) La incidència del programa en el que es refereix a la dimensió laboral, mesurada a partir del nombre d'insercions laborals aconseguides, és baixa. Si es pren com a referència l'any 2006

es pot afirmar que, en els 11 territoris dels que es disposa de dades sobre el nombre d'usuaris amb processos d'inserció finalitzats, es comptabilitzen un total de 4.519 persones que han finalitzat el seu procés. D'elles, s'inserten 1.914, el que correspondria a un 42,3% del total de persones amb finalització de procés². Cal apuntar, a més a més, que la dada referida al nombre de persones que han finalitzat el procés no coincideix amb el nombre total de persones ateses aquell any, que segons la memòria de 2006, és de 5.513³. Com pot observar-se a partir d'aquestes dades, les xifres d'inserció són, en general, baixes, considerant que es tracta d'un programa d'inserció sociolaboral i, tot tenint en compte, que no hi ha dades sobre l'estabilitat de les feines aconseguides pels participants. De fet tampoc no hi ha dades sobre quin ha estat el tipus de feina aconseguida (sector, nivell de qualificació, categories laborals) ni sobre el manteniment de les insercions per territoris.

Respecte l'any 2007, la documentació analitzada afirma que, sobre el nombre d'usuaris amb processos d'inserció finalitzats, es comptabilitzen un total de 4.793 persones que han finalitzat el seu procés. D'elles, s'inserten 1.995, el que correspondria a un 41,6% del total de persones amb finalització de procés⁴. Tot i no ser generalitzables les dades de les entrevistes telefòniques a usuaris poden resultar il·lustradores. Quasi la meitat dels usuaris entrevistats mai havia trobat una feina a través del programa *Aprendre a aprendre*. I poc més de la meitat no segueixen en la feina aconseguida a través del programa malgrat que s'ajustava a les seves necessitats.

- e) És respecte aquest nivell d'incidència del programa -el referit a les insercions laborals- on hi ha les visions i perspectives més diferenciades. La valoració que es fa des del Departament, respecte el nombre d'insercions aconseguides, és negativa en relació als recursos econòmics que s'hi destinen al programa.

² És difícil treballar de forma rigorosa amb les dades aportades per les memòries. Per elaborar aquestes dades que presentem s'han considerat, del total d'usuaris presentats com a fi de procés a la pàgina 28 de la memòria del 2006, les categories referides a contractacions. Per tant, no s'han considerat les categories "absentisme", "altres", "derivació", "fi de procés", "formació" i "economia informal".

³ Entre ambdues quantitats, hi ha una diferència de 994 persones que han desaparegut. Aquest fet no és puntual sinó que es repeteix en d'altres memòries.

⁴ Novament hi ha problemes amb les dades. A la pàgina 9 de la memòria del 2007 es presenta un quadre amb dades estadístiques de la població del programa on es constata que han atès a 5.562 usuaris. A la pàgina 30 d'aquesta mateixa memòria es presenta una taula sobre dades estadístiques de processos d'inserció finalitzats on els usuaris atesos han passat a ser 4.793. Un cop més, tornen a haver-hi 869 persones desaparegudes.

Des de l'administració del programa i des d'algunes entitats dels territoris es considera que el programa dóna resposta a un tipus de població de baixa qualificació professional que té unes característiques molt determinades i que quedaria desatesa si el programa no hi fos.

En més d'un cas s'utilitza aquesta mateixa raó per a justificar el manteniment de *l'Aprendre a aprendre*. Aquest últim és, també, el motiu que algunes entitats dels diferents barris utilitzen per a justificar el baix índex d'insercions del programa: la tipologia de persones amb les que *l'Aprendre a aprendre* treballa; persones que, des del seu punt de vista, tenen un futur laboral força complicat. En algun cas, fins i tot, es va qualificar com a impossible l'objectiu de la dimensió laboral del programa.

La valoració de la incidència del programa per part de les entitats dels diferents territoris és, en general, bona, malgrat que desigual en funció de cada barri.

- f) Tot i no ser generalitzables al conjunt d'usuaris del programa, poden ser reveladores les comparacions de mitjanes obtingudes a partir de les respostes, dels usuaris participants en l'avaluació, respecte la valoració de la incidència de *l'Aprendre a aprendre*. Les dades mostren que ni el nombre d'accions desenvolupades en el programa per part dels usuaris ni el temps treballat prèviament a l'inici del programa incideixen sobre el grau d'autonomia dels usuaris a l'hora de buscar feina. De la mateixa manera, tampoc el nombre d'accions desenvolupades dins el programa manifesta cap incidència en saber o no utilitzar els serveis i recursos del barri.

Les informacions **prospectives** recollides apunten vers la necessitat d'introduir canvis importants en el programa. Aquest és un fet reconegut tant per l'administració i l'equip tècnic del programa com pel Departament de Governació i Administracions públiques. Malgrat aquesta coincidència, les informacions recollides no permeten perfilar d'una manera clara la direcció en què s'han de produir aquests canvis. No hi ha coincidència entre les propostes de modificació apuntades pels diferents participants en l'avaluació. L'administració del programa s'orienta cap a la millora de la gestió del programa, mentre que els coordinadors i l'equip tècnic orienten les seves propostes a la millora de la realitat dels diferents barris.

En parlar d'una forma general sobre els **punts forts** del programa *Aprendre a aprendre* hi ha coincidència entre els diferents participants en l'avaluació respecte dos punts:

- a) La vessant social del programa i, en concret, el treball personalitzat amb els usuaris
- b) L'estabilitat i continuïtat del programa al llarg dels anys.

Pel que fa als considerats com a **punts febles** del programa hi ha coincidència respecte:

- a) La problemàtica derivada de l'objectiu últim del programa: *la inserció sociolaboral*. Un objectiu bicèfal que genera problemes de tipus funcional entre els tècnics i problemes de comprensió, respecte el sentit del programa, en els usuaris i en el propi Departament de Governació i Administracions públiques.
- b) La ràtio tècnic/usuaris que, com ja s'ha comentat, genera problemes de gestió del seu temps entre els tècnics.
- c) La prospecció d'empreses, que és una feina poc desenvolupada per la seva complexitat i la dedicació que requereix.
- d) El seguiment dels usuaris del programa i, sobretot, dels abandonaments, que és insuficient.

C. Conclusions sobre les línies d'actuació dins el programa

La línia de *atenció a la persona: atenció individual* és considerada, des dels inicis del programa, com una de les més importants i es constitueix, de fet, com la porta d'entrada de l'usuari en el programa i l'eix vertebrador de tot el procés d'inserció sociolaboral. Hi ha unanimitat en reconèixer que aquesta línia és el punt fort del programa.

La qualitat de l'atenció dispensada a les persones ha estat un tret d'identificació del programa que contrasta, de forma evident –com els propis usuaris reconeixen–, amb el tracte dispensat per altres serveis d'inserció. Tot i així, aquest és un element que ha començat a veure's afectat, en els darrers temps, per l'augment del nombre d'usuaris, que obliga als tècnics a escorçar el temps d'atenció a cada usuari. Aquest fet dificulta també l'acció dels tècnics a l'hora de donar una resposta immediata als usuaris. Malgrat s'han buscat fórmules per pal·liar aquesta problemàtica -per exemple, un tècnic de suport que dóna servei a dos barris-, el problema persisteix i sembla que tendirà a agreujar-se.

La línia *d'atenció a la persona: sessions grupals* s'organitza d'una manera flexible en cada barri i, en general, és ben valorada pels tècnics i pels usuaris. En ser sessions lliures, sovint, l'assistència depèn de les relacions que estableixen els usuaris amb els tècnics. El taller més consolidat i, de fet, l'únic

que sol estar programat prèviament en els diferents barris, és el denominat *Job club*. Més de quatre cinquenes parts de les persones entrevistades han manifestat haver realitzat aquest taller. L'èxit d'aquest taller pot ser atribuïble al fet que dona una resposta immediata a les necessitats de bona part dels usuaris del programa; necessitats referides a disposar de telèfon gratuït, premsa gratuïta, i selecció d'ofertes ja realitzada. Tot i no ser generalitzable al conjunt dels usuaris, més de la meitat dels entrevistats afirmen utilitzar, com a primera via per a la recerca de feina, la premsa, i més d'una quarta part dels entrevistats afirmen fer-ho a través d'Internet.

Del conjunt de tallers desenvolupats dins d'aquesta línia destaquen el d'autocandidatura i el de nouvinguts. En general, els tècnics intenten que hi hagi sessions grupals, com a mínim, un cop cada quinze dies.

Cal remarcar que, en l'actualitat, aquesta és una línia que està sent utilitzada, en més d'un barri, per donar resposta a les problemàtiques derivades de la saturació d'usuaris. Els tècnics utilitzen les sessions grupals per compensar el dèficit d'atenció personalitzada respecte a un nombre cada cop més elevat d'usuaris. Aquesta situació és viscuda pels tècnics com una pèrdua de qualitat en l'atenció individual als usuaris.

Sembla, tot plegat, que la línia va poc a poc desdibuixant-se de l'objectiu inicial. Indicadors que fonamenten aquesta afirmació són, per exemple, el fet que els resultats d'aquesta línia no apareguin reflexats a les memòries dels darreres anys. Un altre exemple d'això fóra la utilització dels punts Òmnia com a sessions grupals en alguns dels barris.

La línia *empresa* és una de les més problemàtiques. Els canvis introduïts en aquesta línia per ajustar-la a la realitat dels barris han fet que perdi qualitat. Entenem que l'assumpció per part del tècnic de la funció prospectora afegida a la flexibilitat a l'hora d'organitzar la seva feina en el barri, i el volum d'usuaris als que ha de donar resposta, ha generat una gradual desatenció d'aquella funció. Aquesta problemàtica no és del tot visible pel fet que els tècnics es poden nodrir i es nodreixen d'ofertes de treball provinents d'altres serveis i entitats.

La manca de dedicació per part dels tècnics a la funció prospectora repercuteix en el coneixement que la xarxa empresarial té del programa *Aprendre a aprendre* i, en conseqüència, en la captació de noves ofertes de treball ajustades als perfils d'usuaris.

A tot això s'afegeix la doble funció assignada al tècnic que ha de ser, al mateix temps, orientador i prospector. Tasques que, en termes de volum d'usuaris i temps disponible, poden resultar difícilment compatibles.

La gestió de les ofertes de treball es realitza a través del programa informàtic Lotus Notes, que permet que els tècnics introdueixin i consultin les ofertes de treball disponibles per a tots els barris. La centralització de les ofertes de treball contribueix a la ja esmentada pèrdua de territorialitat per part del programa. Cal dir que aquest esdevé un aspecte positiu perquè afavoreix la mobilitat dels usuaris en possibilitar la seva autonomia.

Un del projectes incorporats en els últims temps és el denominat *Tastet d'oficis* que permet als usuaris visitar diferents empreses i deixar en allà els seus currículums. Tot i que la implantació d'aquest projecte ha estat desigual en els diferents territoris, es considera que aquest és un bon projecte perquè vincula la línia d'atenció a la persona amb la línia d'empresa. En els 2 anys que porta de funcionament, s'ha fet un seguiment específic del projecte, i s'ha optat per disminuir el nombre de visites i mantenir aquelles que eren de qualitat.

La línia *formació* treballa en tres accions diferenciades. Primer, actualitzant l'oferta formativa del territori, sobretot, aquella que és gratuïta pels usuaris. Segon, ajustant l'oferta i les necessitats del usuaris. I tercer, la formació adreçada als professionals del programa.

Una de les principals problemàtiques que presenta aquesta línia és la manca d'interès dels usuaris en la millora de la seva formació, cosa que resulta problemàtica perquè implicaria posar en marxa estratègies per a motivar i conscienciar als usuaris sobre la importància de la formació. Això és degut, entre d'altres factors, a la necessitat immediata dels usuaris de trobar feina. També, pel tipus de col·lectiu que atén aquest programa, al fet que aquesta formació hauria de ser més ajustada, és a dir, més curta, remunerada, i directament vinculada a les seves necessitats i a un lloc de treball.

Un cop analitzada aquesta línia, es presenten dubtes respecte la seva consistència. De fet, les dades mostren que, en la majoria dels barris, és utilitzada més com un recurs que com un marc d'actuació on incloure accions específiques. Hi ha algun cas en què les actuacions desenvolupades han donat consistència a aquesta línia. És el referit a la formació a mida desenvolupada als barris de Montserrat, Joan Carles i Sant Roc. En aquests casos els tècnics s'han coordinat amb les entitats de formació per elaborar uns cursos ajustats de manera precisa a les característiques dels usuaris.

La línia *territori* és força valorada pel conjunt de l'equip tècnic i per les entitats dels barris però es considera que encara està per ampliar o desenvolupar en alguns d'ells. El treball en xarxa, que majoritàriament es desenvolupa en els territoris, permet donar una resposta més acurada als usuaris del programa.

Tot i així, el desenvolupament de la línia *territori* depèn majoritàriament de la forma de treballar del tècnic del programa. Es prioritza la flexibilitat en la organització del seu treball a l'hora de desenvolupar les accions que considera oportunes en el barri. En alguns casos la gestió d'aquesta línia es fa a través de contactes telefònics i correus electrònics. Aquesta pot ser la raó per la qual els resultats entre els diferents barris són força desiguals.

Segons les informacions proporcionades pels diferents interlocutors en relació a les actuacions concretes desenvolupades en cada barri es pot concloure el següent:

- En el barri de *Camps Blancs*, tot i que s'ha experimentat una evolució d'aquesta línia vers una major implicació i col·laboració entre el programa i les entitats del barri, encara no hi ha una correcta coordinació entre els diferents agents ni un coneixement acurat del programa.
- En el barri de *Fontsanta-Fatjó* la marxa del tècnic de referència i la incorporació d'un nou tècnic ha suposat l'aturada completa del programa en el barri. Actualment el nou tècnic està fent una tasca de recuperació d'antics contactes per tal de restablir el punt.
- En el barri *Gornal* el programa ha anat guanyat confiança al llarg del temps i actualment està consolidat.
- En el barri de *Joan Carles* la preparació i proactivitat de les tècniques ha fet que en aquest punt hi hagi una gran participació de l'Aprenre en la xarxa territorial, aportant idees i col·laborant en d'altres projectes. El programa esdevé més un projecte de ciutat que de barri.
- En el barri *Pla de Bonaire* el programa *Aprenre a aprendre* està perdent qualitat i confiança de les entitats que hi deriven usuaris. Aquesta situació es produeix arrel de la disminució del nombre de tècnics en aquest punt, tot i que la coordinació que fa la tècnica del barri és força valorada. En aquest barri cal potenciar especialment la línia *territori* atès que no hi ha Pla

comunitari. Malgrat tot estableixen relacions de derivació de casos a d'altres entitats i institucions, sobretot, a serveis socials.

- En el barri de *Sant Josep Obrer* el programa *Aprendre a aprendre* ha experimentat també una obertura passant de ser un servei de barri a ser un servei de ciutat, tot i que les entitats manifesten el seu malestar degut a la seva ubicació territorial donades les dificultats d'accés des de la ciutat.
- En el barri de *Montserrat*, el programa *Aprendre* es valora d'una manera positiva, ja que es reconeix la seva consolidació en el barri i una atenció diferencial respecte d'altres programes d'inserció laboral. Tot i això es demana un reajustament del programa a la nova realitat del barri, caracteritzada entre d'altres per una presència cada vegada més elevada de població immigrant extracomunitària.
- En el barri de *Pomar* les entitats valoren molt positivament la tasca que està realitzant la tècnica de l'*Aprendre a aprendre* en el territori, sobre tot la seva implicació en el barri i com a servei que ha afavorit el canvi en el territori i en l'entorn. El programa en el barri es un referent i està molt consolidat.
- En el barri de *Trinitat Nova* els Plans de Barri i els Plans Comunitaris van ser puntals i es van prendre com a model en altres territoris. Les entitats d'aquest barri treballen en xarxa i l'*Aprendre a aprendre* és un recurs integrat a la xarxa. En general es tracta d'un punt de l'*Aprendre* que està molt valorat. La impressió de les entitats és que la dotació de dos tècnics ha millorat la qualitat que dona el programa, en l'atenció a la persona. És l'únic punt del programa que està ubicat en una associació de veïns i això limita les accions, especialment les grupals, que pot realitzar el programa per un tema d'espais.
- En el barri de *Sant Roc*, el programa és un element important del treball en xarxa que s'està desenvolupant en el territori, destacant sobretot l'actitud dinàmica dels tècnics de la zona. Els tècnics tenen iniciatives i es desplacen a les entitats per realitzar propostes de treball conjunt, aspecte que es valora com un tret identitari de l'*Aprendre a aprendre* en aquell barri. Amb el Pla Comunitari, ara Consorci de Badalona Sud, hi ha molt bona relació, i funciona molt bé tota la xarxa d'entitats de barri.

- En el barri de *Camp Clar* la ubicació física de l'*Aprendre a aprendre* ha variat degut a les reformes que s'estan realitzant en el casal des de l'any 2004 aproximadament. Destaca la disminució del nombre de tècnics en aquest punt la qual cosa ha afectat negativament el desenvolupament del programa. Les entitats manifesten que el programa en aquest barri no es coordina amb els diferents serveis d'inserció i la sensació és que es dupliquen els esforços.

D. Conclusions sobre les relacions del programa amb altres programes i equipaments

Com ja s'ha apuntat, en analitzar l'evolució de l'*Aprendre a aprendre*, els programes del Departament de Governació i Administracions Públiques amb els que té relació en l'actualitat són la Clàusula Social, l'Òmnia i els Plans Comunitaris.

Amb programes com la Clàusula Social les relacions s'han anat diluint al llarg del temps. Si bé en els seus inicis aquell programa es nodria d'un elevat nombre d'usuaris del programa *Aprendre a aprendre* i aquest últim els hi feia un seguiment acurat, en l'actualitat la Clàusula Social és considerada només com una via, entre altres, per a la contractació dels usuaris del programa. La Clàusula Social se segueix utilitzant per a fer derivacions d'usuaris amb risc d'exclusió social, tot i que el seu nombre, probablement motivat pels canvis produïts en el mercat laboral, ha disminuït considerablement.

Es constata el valor que pot tenir el programa *Aprendre a aprendre* per vincular altres programes de la Direcció General, però no tal i com s'està desenvolupant en l'actualitat. No hi ha coordinació entre els programes que pertanyen a la Direcció General. Això genera entre els professionals una certa sensació que aquesta no lidera ni gestiona els seus programes.

Tot i que no existeix un protocol de coordinació entre el programa *Aprendre a aprendre* i els punts Òmnia, i malgrat les relacions entre ambdós programes depenen exclusivament dels professionals que treballen en cadascun d'ells, els punts Òmnia són un recurs potent pel programa *Aprendre a aprendre*. Es tracta de programes que es complementen però que, en alguns punts, l'Òmnia s'està utilitzant com una acció específica dins la línia "d'atenció a la persona: sessions grupals", més que com un altre recurs complementari al qual derivar usuaris.

Hi ha força coincidència entre els participants en comentar que, com no existeixen protocols d'actuació que pautin la coordinació i les relacions entre els dos programes, aquestes passen a dependre, en cada territori, de la voluntat i les ganes dels professionals. La realitat dibuixa unes relacions desiguals entre els diferents barris, i un alt component de voluntarisme dels tècnics a l'hora d'establir relacions de col·laboració i ajuda mútua.

La relació de l'*Aprendre a aprendre* amb els Plans Comunitaris reproduïx el mateix esquema dibuixat en els punts Òmnia: quan hi ha treball en xarxa la tasca de coordinació realitzada pels professionals és molt positiva, però no en tots els barris es produeix aquest treball coordinat. Les relacions entre ambdós programes són desiguals entre barris i tornen a dependre de la voluntat dels tècnics per establir aquestes connexions i treballar en xarxa.

Aquesta realitat fa intuir que la coordinació entre l'*Aprendre a aprendre* i altres programes del Departament no s'està gestionant adequadament. Hi ha una falta de directrius específiques per part del Departament respecte a aquesta coordinació. La professionalitat dels tècnics d'alguns barris, que desenvolupen un treball en xarxa entre les entitats del seu territori, fa que en els seus barris hi hagi una bona coordinació entre els programes que depenen de la Direcció General. La bona tasca desenvolupada per aquests professionals fa que la manca de coordinació a nivell general entre els diferents programes resulti poc visible pel Departament.

La relació del programa *Aprendre a aprendre* amb d'altres programes, serveis i equipaments que s'adrecen a la inserció laboral de les persones es pot qualificar com a feble i, en molts casos, descoordinada. En alguns barris es té la sensació que es dupliquen les accions, entre les diferents institucions i entitats d'inserció, perquè no es produeix un treball coordinat i en xarxa. Aquest és el cas de les relacions del programa amb el SOC que, més que una acció conjunta, serveix a l'*Aprendre a aprendre* per nodrir d'ofertes de feina a una de les seves accions grupals: el Job Club.

L'IPI és un altre programa que cal tenir present quan es parla de les relacions entre programes perquè, des del punt de vista dels participants en l'avaluació, quan aquell és gestionat simultàniament en un barri per la Fundació FIAS, l'*Aprendre a aprendre* perd identitat i a molts professionals els hi resulta complicat distingir entre ambdós programes.

En general es comenta que les relacions que s'estableixen amb altres institucions i entitats són, sobretot, de derivació d'usuaris però que no hi ha estratègies comunes per a treballar conjuntament.

Fins i tot, hi ha programes on les maneres d'entendre i treballar la inserció són incompatibles des del punt de vista d'alguns tècnics. S'insisteix també, como en el cas anterior, que les relacions amb altres programes depenen de la voluntat dels tècnics respectius.

E. RECOMANACIONS I PROPOSTES

El programa actualment en el seu desenvolupament ha estat influït, entre d'altres factors, per la transformació experimentada en el mercat de treball, pels nous requeriments empresarials i per l'emergència de nous perfils d'usuaris.

L'avaluació del programa *Aprendre a aprendre* mostra que no pot continuar de la manera com s'està desenvolupant en l'actualitat. Les diferents problemàtiques assenyalades en les conclusions de l'informe i la pròpia visió aportada per diferents fonts consultades avalen la idea que, si el programa ha de continuar, ha de ser amb canvis substancials tant de tipus conceptual com estructurals.

Es plantegen a continuació algunes propostes i recomanacions per a la millora del programa *Aprendre a aprendre*:

- Cal redefinir, consensuar i explicitar, dins l'equip tècnic i de gestió del programa, el model teòric que el sustenta i els conceptes bàsics en els quals es fonamenta. En concret els conceptes d'empleabilitat i el d'ocupabilitat.
- Cal redefinir, consensuar i explicitar, dins l'equip tècnic i de gestió del programa, el doble objectiu que persegueix *l'Aprendre a aprendre*. L'objectiu *laboral* pretén que l'usuari aconsegueixi d'una manera autònoma una feina. L'objectiu *social*, que no està definit en el programa, passa per detectar i analitzar amb l'usuari la seva situació vital d'una manera global. Del que es tracta és de vincular les problemàtiques de la seva realitat (situació socioeconòmica; familiar; marginació social; situació legal; etc.) amb les seves possibilitats reals d'inserció en el mercat laboral.

Ambdós objectius han de ser redimensionats. Això suposa que:

- a) Els objectius dels programa en relació als usuaris s'han de definir i avaluar tant en termes qualitius com quantitius. Un programa d'aquestes característiques no pot ser valorat només en funció del nombre d'insercions aconseguides. Ho ha de ser també en funció d'altres indicadors qualitius. En referència a l'objectiu d'*inserció laboral*, es podrien definir indicadors com ara; els procediments seguits per aconseguir la inserció, la relació entre la feina i el perfil de qualificació laboral; la trajectòria d'inserció; l'autonomia desplegada en la recerca de la feina; la durada en la feina; etc. En relació a l'objectiu d'*inserció social* es podrien definir indicadors com ara; explicitació de problemàtiques vitals; definició de processos desenvolupats per resoldre les seves problemàtiques; grau de satisfacció i èxit en la resolució d'aquestes problemàtiques; etc.

b) Cal explicitar i publicitar molt bé els objectius del programa que manera que tant el Departament i l'equip tècnic del programa com els propis usuaris siguin conscients cap a on s'orienta i què pretén aconseguir el programa. Els usuaris no s'haurien d'estranyar que el programa els hi proposi millorar la seva qualificació a través de la formació. Si això succeeix significa que el programa no ha estat ben explicat.

- Si es vol fer una aposta clara pel programa cal difondre'l. La societat ha de conèixer que en alguns barris s'està desenvolupant el programa *Aprendre a aprendre* i també ha de saber quines són les seves característiques. Aquest és un coneixement que hauria d'arribar tant als possibles usuaris com a les diferents entitats del territori i a la xarxa empresarial. Aquest és un escenari apropiat perquè emergeixin sinèrgies entre els diferents agents que participen en el processos d'inserció sociolaboral. La difusió institucional del programa és, per tant, una condició necessària pel seu èxit.
- La difusió dins la xarxa empresarial és una condició indispensable per l'èxit del programa.
- Cal fer un seguiment continu i acurat del desenvolupament i dels resultats del programa. Aquest seguiment ha de ser realitzat, a més a més de per l'equip tècnic que gestiona el programa, pels tècnics del Departament de Governació i Administracions Públiques, que és qui en té la responsabilitat. Aquest seguiment ha de ser també de tipus econòmic i s'ha de desenvolupar amb una periodicitat anual.
- És recomanable també desenvolupar una avaluació en profunditat del programa de caràcter externa per períodes no superiors als 3 ó 4 anys.
- Cal revisar tot el sistema de "rendició de comptes": els protocols, els materials, les memòries anuals i tota la documentació que aporta el programa a la Administració. Cal parar especial atenció als processos de categorització utilitzats en la presentació de les dades i, en concret, en les dades de *contractació*, *abandonaments*, "*altres*",.....
- Cal repensar, en termes socials i econòmics, els resultats esperats d'aquest programa i revisar, en conseqüència, els corresponents recursos.
- Des del Departament de Governació i Administracions Públiques cal fer una mirada global sobre els territoris. El Departament és qui ha de possibilitar escenaris que ajudin, animin i estimulin la interconnexió entre els diferents programes que desenvolupa en els territoris. Cal pensar i dissenyar protocols d'actuació que facilitin aquella interconnexió i, sobretot, cal formar els tècnics

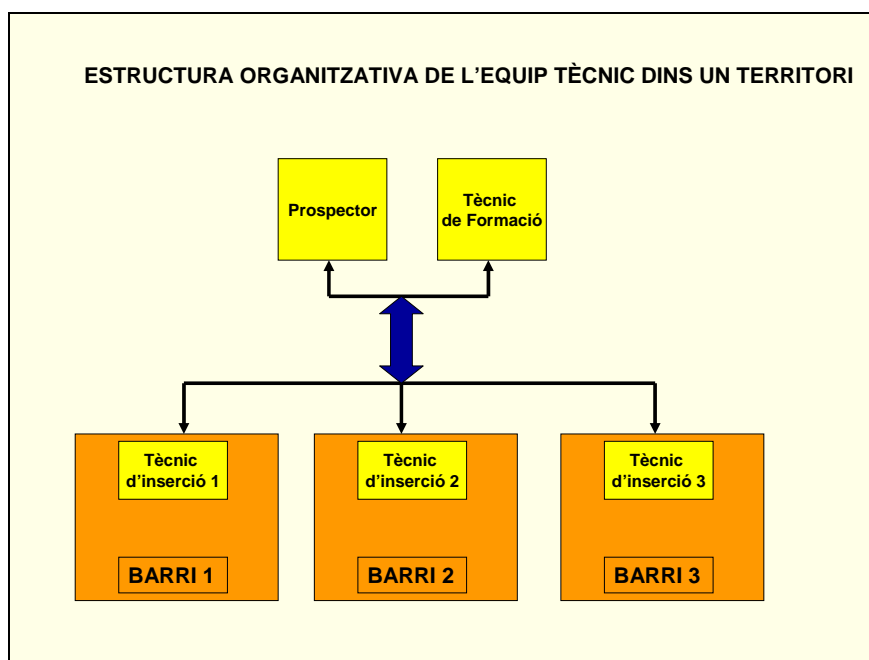
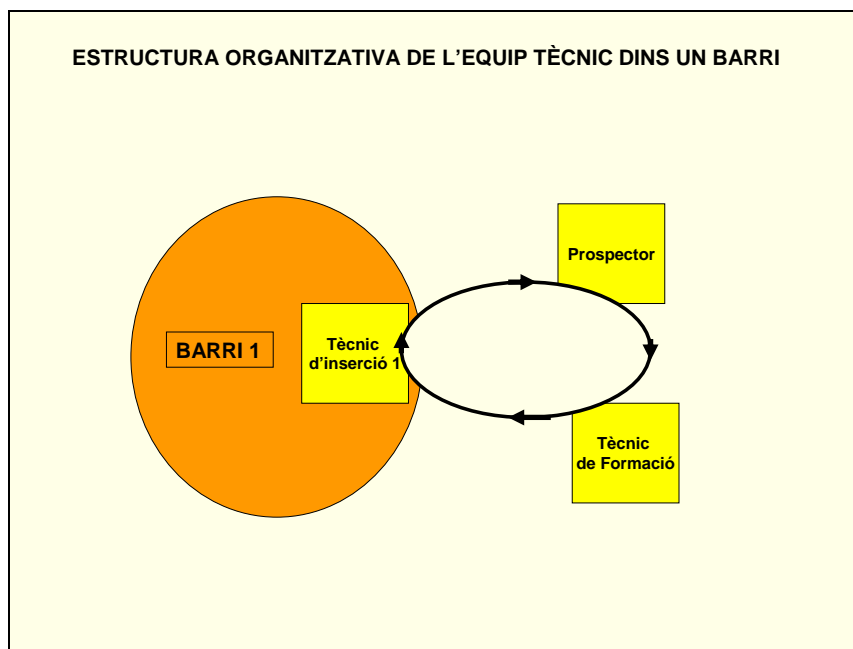
en aquesta manera de treballar. El que es proposa és que es treballi en xarxa dins el conjunt del territori i dins cada barri.

- Especialment important és redefinir les relacions amb els punts Òmnia i amb el plans comunitaris. No només pel fet que siguin programes del Departament sinó, sobretot, perquè el treball en xarxa en totes tres estructures por retre beneficis als usuaris de tots tres programes. Fòra bo dissenyar protocols conjunts que orientessin el treball dels tècnics que treballen en cadascun d'ells. Una formació compartida per a tots els tècnics dels tres programes contribuiria a generar un treball compartit cap a objectius comuns.
- Cal modificar l'estructura de línies sobre la que se sustenta el programa i re-formular, en conseqüència, les funcions dels tècnics d'inserció. Es presenten algunes idees que poden ajudar a repensar la nova estructura:
 - La línia d'atenció a la persona és la que millor funciona en la seva vessant laboral, i la que resulta millor valorada dins el programa. Si les funcions del tècnic es centressin en aquesta, podria desenvolupar-les millor tant en la seva dimensió individual com de grup.
 - La dimensió social d'aquesta línia d'atenció a la persona és la que presenta una major indefinició en el seu desenvolupament. És també la que més dificultats presenta en donar resposta a les necessitats socials plantejades pels nous perfils d'usuaris. Per subsanar les problemàtiques derivades de la orientació social del programa, caldria reforçar l'equip tècnic amb la introducció de professionals especialitzats en la intervenció socioeducativa. Això permetria desenvolupar projectes socioeducatius individualitzats⁵ amb cadascun dels usuaris.
 - Si el tècnic d'inserció se centra en els usuaris sense haver de distreure d'ells la seva atenció, pot ocupar-se d'un dels punts febles actuals del programa: els abandonaments. Caldria, en aquest sentit, categoritzar els diferents tipus d'abandonament i establir indicadors i criteris de seguiment.
 - El fet de lligar el programa al territori és una bona opció ja que vincula el programa a les necessitats i problemàtiques de les persones que l'habiten. Tot i així l'experiència del programa en els darrers anys mostra que cal ampliar i permeabilitzar el concepte

⁵ Són els denominats PEIs que, en l'actualitat, s'estan desenvolupant amb col·lectius de risc social en Centres Residencials d'Atenció Educativa (CRAES) i Centres Penitenciaris.

de territori en vincular-lo a la pròpia realitat a la que el programa està donant resposta. En alguns territoris l'abast del programa pot quedar reduït al propi barri mentre que en altres pot abastar tota la ciutat.

- També la línia territori hauria de ser desenvolupada pel tècnic d'inserció per la raó apuntada en el punt anterior. Per a desenvolupar però, aquesta línia caldria elaborar, establir i desenvolupar protocols d'actuació que ajudessin els tècnics a incorporar-se dins els processos i dinàmiques comunitàries que s'estan desenvolupant en els barris. S'hauria de sistematitzar la línia d'acció en el territori.
- El canvis en el perfil d'usuaris del programa i les modificacions que s'estan proposant aconsellen formar els tècnics d'inserció, específicament, en el treball en xarxa i en temes relacionats amb el treball amb immigrants nouvinguts extracomunitaris.
- L'experiència ha mostrat que tant la funció de formació com la de prospecció poden desvincular-se del tècnic d'inserció. Ambdues poden ser desenvolupades per sengles tècnics especialitzats que poden donar servei a territoris específics; per exemple, un tècnic de formació i un altre de prospecció per cada tres o quatre punts *Aprendre a aprendre*. De fet la gestió informàtica de les ofertes de treball es fa ja ara a nivell de tot el programa.
- Es proposa reorganitzar l'estructura de l'equip tècnic que sustenta el programa *Aprendre a aprendre* amb una redefinició de les figures professionals i de les funcions que cadascuna d'elles desenvolupen. Es proposa crear dues noves figures professionals que absorbeixin part de les funcions que avui integren els tècnics d'inserció. En concret aquelles funcions que en l'actualitat no estan sent desenvolupades amb la qualitat suficient degut a la sobrecàrrega de feina d'aquests tècnics d'inserció: les referides a la línia de formació i a la línia d'empresa. El següents quadres presenten la nova estructura proposada



- Les funcions assignades al tècnic de formació anirien encaminades en la direcció que tot seguit es presenta. El tècnic de formació coneix perfectament l'oferta i les possibilitats de formació, especialment, les dels 3 o 4 barris dels que s'ocupa. Treballa regularment amb els tècnics d'inserció per ajustar les necessitats de formació que aquells li presenten a l'oferta formativa que ell coneix. Aquest tècnic de formació treballa, també de forma regular, amb els centres de

formació per tal d'ajustar la formació estàndard que ofereixen a les característiques dels usuaris del programa *Aprendre a aprendre* que participen en aquella formació. Aquest ajustament es realitza fent un seguiment acurat de la trajectòria de formació de cadascun dels usuaris i introduint, en els casos que així ho requereixin, les adaptacions formatives pertinents.

- El tècnic en prospecció coneix i gestiona les ofertes del mercat de treball i, en especial, les dels 3 ó 4 barris dels que s'ocupa. La seva tasca consisteix en nodrir d'ofertes de treball l'aplicatiu informàtic i en recórrer els seus territoris presentant el programa i els perfils d'usuaris dels que disposa a les empreses. Aquest tècnic de prospecció treballa, a més a més, buscant noves ofertes de feina. A partir de la prospecció feta ha de treballar juntament amb els tècnics d'inserció i de formació en la preparació d'accions que millorin el nivell d'empleabilitat de cadascun dels usuaris. El treball i l'intercanvi amb els tècnics d'inserció i amb els tècnics de formació són continus.
- En aquesta nova estructura la intercomunicació entre els tres tipus de tècnics hauria de ser continuada i demanda el desenvolupament del treball en equip.
- El tècnic d'inserció no pot ser l'únic referent dins el barri. El referent ha de ser el propi programa. Cal dissenyar protocols per assegurar que el programa no atura el seu normal funcionament quan hi ha canvi de tècnic en el barri.
- Cal redefinir la manera com es recull i gestiona la informació elaborada pels tècnics en relació a cadascun dels usuaris que participen en el programa *Aprendre a aprendre* i, també, en relació a la gestió de la línia territori. S'ha de poder garantir un sistema actualitzat on els tres tècnics integrin tota la informació referida a les trajectòries vitals, formatives, laborals i socials de cada usuari.
- La nova estructura proposada pot contribuir a dinamitzar i ajustar el programa a les noves realitats sociolaborals dels territoris en garantir que qui dona l'atenció no és només un tècnic, sinó els tres: el tècnic d'inserció, el de formació i el prospector. Tots tres treballen conjuntament per a la inserció sociolaboral dels usuaris i tots tres, en tant que professionals de l'*Aprendre a aprendre* constitueixen la imatge viva del programa en cada barri.